

PREPARACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS TECNOLÓGICAS

Juan Javier Sarell

Doctor en Gerencia, en la Universidad Central de Venezuela. Especialista en Banesco Holding Medios de Pagos. Caracas, Venezuela. Email: jjisarell@yahoo.com

RESUMEN

En la era de la información global, es preciso entender las características diferenciales de la información como un bien, aprender a manejarlo como recurso, identificar cómo sacar provecho de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), de sus redes sociales, para hacer un uso más inteligente de la información existente en las organizaciones, minimizar la resistencia al cambio y aprender a gestionar los flujos de información en las mismas. A fin de reducir el impacto de estas estrategias, la investigación, ubicada en el paradigma cualitativo, descriptivo y documental, tiene como objetivo describir cómo el factor humano interviene en la implementación de estrategias tecnológicas en el cambio de una organización empresarial. La hermenéutica, como actividad interpretativa, fue fundamental para abordar el texto y tratar de captar las impresiones de diversos autores con respecto a cómo intervienen distintos factores en la implementación de estrategias tecnológicas. Con un marco conceptual sustentado en aspectos de la Teoría de la Organización, Manejo del Cambio Organizacional, de las TIC, se logró determinar que el solo hecho de disponer de innovaciones de TIC no garantiza el buen uso de la información en las organizaciones por parte de los usuarios. Se concluye que sin la correspondiente preparación, comprensión motivación y convencimiento de los miembros de la organización es imposible garantizar el éxito en la implementación de estrategias tecnológicas, de manera análoga, un proceso de transformación organizacional afectado por las tecnologías puede agilizarse si existe un liderazgo conducente, convencido y comprometido con la necesidad de cambios que pueda ser transmitido, asimilado e incorporado como elemento de la cultura a disposición de los colaboradores de la organización.

Palabras Clave: Gerencia, tecnologías de la información, cambio organizacional, proceso de cambio.

JEL: M1, O30

Recibido: 10/06/2017

Aprobado: 24/11/2017

PREPARATION OF THE HUMAN RESOURCE IN THE IMPLEMENTATION OF TECHNOLOGICAL STRATEGIES

Juan Javier Sarell

Doctor in Management, Central University of Venezuela. Specialist in Banesco Holding Means
of Payment. Caracas, Venezuela. Email: jjsarell@yahoo.com

ABSTRACT

In the era of global information, it is necessary to understand the differential characteristics of information as a good, to learn how to use it as a resource, to identify how to take advantage of ICT, from its social networks, to make smarter use of existing information in organizations, minimizing resistance to change and learn to manage the information flows in them. In order to reduce the impact of these strategies, the research, located in the qualitative, descriptive and documentary paradigm, aims to describe how the human factor intervenes in the implementation of technological strategies in the change of a business organization. Hermeneutics, as an interpretive activity, was fundamental to approach the text and try to capture the impressions of various authors regarding how different factors intervene in the implementation of technological strategies. With a conceptual framework based on aspects of the Theory of Organization, Management of Organizational Change, Information and Communication Technologies (ICT), it was possible to determine that the mere fact of having ICT innovations does not guarantee the proper use of information in organizations by users. It is concluded that without the corresponding preparation, understanding, motivation and conviction of the members of the organization it is impossible to guarantee the success in the implementation of technological strategies, analogously, a process of organizational transformation affected by the technologies can be accelerated if there is a conducive leadership, convinced and committed to the need for changes that can be transmitted, assimilated and incorporated as an element of culture available to employees of the organization.

R
E
S
E
A
R
C
H

Key words: Management, information technology, organizational change, process

JEL: M1, O30

PREPARAÇÃO DO RECURSO HUMANO NA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS TECNOLÓGICAS

Juan Javier Sarell

Doutor em Administração, na Universidade Central da Venezuela. Especialista em Meios de Pagamento da Banesco Holding. Caracas Venezuela. Email: jjisarell@yahoo.com

RESUMO

Na era da informação global, é necessário compreender as diferentes características da informação, bem como, aprender a gerenciá-la como um recurso, identificar como tirar proveito das TIC nas suas redes sociais para fazer uso mais inteligente das informações existentes nas organizações, minimizar a resistência à mudança e aprender a gerir os fluxos de informação neles. Para reduzir o impacto destas estratégias, esta pesquisa, localizada no paradigma qualitativo, descritivo e documental, tem como objetivo descrever como o fator humano intervém na implementação de estratégias tecnológicas na mudança de uma organização empresarial. A hermenêutica, como atividade interpretativa foi essencial para abordar o texto e tentar pegar as impressões de vários autores com respeito a como intervém diferentes fatores envolvidos na implementação de estratégias tecnológicas. Com um marco conceitual baseado em aspectos da Teoria de Organização, Gestão de Mudança Organizacional y Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), se determinou que o simples fato de dispor de inovações de TIC não garante o uso adequado das informações pelos usuários nas organizações. Conclui-se que sem a correspondente preparação, compreensão, motivação e convencimento dos membros da organização é impossível garantir o sucesso na implementação de estratégias tecnológicas, da mesma forma, um processo de transformação organizacional afetada pelas tecnologias pode ser acelerado se houver uma liderança conducente, convencida e comprometida com a necessidade de mudanças que possam ser transmitidas, assimiladas e incorporadas como um elemento de cultura disponível para os funcionários da organização.

Palavras-chave: Gestão, tecnologia da informação, mudança organizacional, processo de mudança.

JEL: M1, O30

P
E
S
Q
U
I
S
A

Introducción

El entorno de las organizaciones empresariales se ha vuelto cada vez más competitivo: muchas empresas se han visto obligadas a innovar e incorporar nuevos activos tecnológicos, como vía para mejorar su productividad y conseguir ventaja competitiva sostenible (García y Huerta, 1999). Entre los cambios tecnológicos más importantes de los últimos años, destaca la introducción de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), exigiendo una nueva postura por parte de las organizaciones para evitar el surgimiento de un clima de incertidumbre en cuanto al futuro de la organización.

Entendiendo que el cambio tecnológico, según Albornoz y Martínez (1998), puede ser apreciado como un avance en la tecnología, un incremento en el conocimiento técnico o en el conjunto disponible de técnicas; un cambio en la tecnología misma o la incorporación de una nueva tecnología a la capacidad de producción, la velocidad con que ocurre es un factor importante con el cual las organizaciones deben batallar y no pueden quedarse inertes ante las transformaciones que está sufriendo la sociedad. En consecuencia, existe la necesidad de realizar un análisis, buscando avanzar y hacer una contribución en el conocimiento de cómo la predisposición del capital humano influye en la introducción o implantación de nuevas TIC sin menoscabo de los patrones de eficiencia de la organización.

La perspectiva bajo la cual se aproxima al problema investigado obliga a precisar una revisión de la literatura competente a fin de presentar un inventario de los factores que concurren en el cambio organizacional. Tras ese objetivo, la presente investigación es de tipo descriptiva, y se organiza de la siguiente manera: ideas preliminares del cambio organizacional, desarrollo de ideas asociadas, conclusiones de rigor y las referencias bibliográficas.

Ideas Preliminares: Relaciones de la Organización

No se puede negar la existencia de un número significativo de relaciones entre el entorno, las políticas y las estrategias trazadas en una organización. En la actualidad, los cambios de las actitudes humanas, los valores sociales, las fuerzas políticas, las responsabilidades legales, entre otros,

han forzado a ampliar y comprender el alcance de las fuerzas que se deben necesariamente considerar y evaluarse. Las respuestas de una organización a los cambios del medio no siempre son obvias. Mucho depende de la filosofía empresarial, el aprovechamiento y el ciclo de vida de la organización, lo que observan los empresarios en el medio, de su percepción y valoración de las fuerzas ambientales que afectan su desempeño, y otros elementos referidos a la competencia entre formas de cómo perciben que las fuerzas de éste afectan a la organización, y así sucesivamente. Kast y Rosenzweig (1992) identifican tres corrientes del cambio que provienen del suprasistema, del ambiente, y de los subsistemas (valores, técnicos, estructural, psicosocial y administrativo), tal y como se muestra en la Tabla 1.

TABLA 1: Fuentes del cambio organizacional

Fuentes	Observaciones
Medio	Alteraciones en el contexto (factores tecnológicos, legales, políticos, demográficos, ecológicos, culturales)
Objetivos y valores	Los cambios en los valores también obran sobre los objetivos
Técnico	Nuevos métodos y nuevas tecnologías en ambientes de competencia son fuentes inspiradoras y, a la vez, obligantes
Estructural	Cambios, reorganizaciones con sentido de permanencia.
Psicosocial	La moral, motivación y trabajo de los grupos
Administrativo	Necesidades por cubrir, metas que demandan ajustes
Asesores	Facilitación del proceso de ayuda a sí mismo

Fuente: Kast y Rosenzweig (1992)

Con base a esta idea inicial, los factores que intervienen en el cambio organizacional son analizados desde un punto de vista individual, grupal y organizacional, aunque éstos están ampliamente relacionados entre sí, como lo afirma Fernández (2002). Cabe mencionar que los que se citan en la Figura 1 que se muestra a continuación son los que influyen mayormente, sin embargo, no son los únicos existentes.

Se presenta a continuación, una descripción detallada de cada caso:

- Factores Individuales: afectan a las personas al realizarse un cambio y están relacionados con la manera cómo son involucrados en el proceso de cambio, la forma cómo actuarán ante ese cambio y si éste puede ser beneficioso para estas personas. Como factores individuales se pueden mencionar:
 - a. Participación: es un factor esencial, cuando una persona se siente involucrada con el proyecto de cambio lo llevará a cabo con menos resistencia que si únicamente se le indican sus deberes y responsabilidades. Si el cambio le beneficia, generará expectativas sobre éste; en caso contrario, puede incrementar su resistencia al cambio. Este aspecto atañe, principalmente, a la persona que va a trabajar con una nueva herramienta tecnológica;
 - b. Resistencia al cambio: es una reacción natural a cualquier cosa que causa una pérdida de equilibrio. Conner (1992) así lo afirmaba e interpretaba que puede traducirse en un comportamiento que puede ser percibido como irritación, incremento de conflictos, poca comunicación, pérdida de confianza, sabotajes a la empresa, entre otros. El colaborador en una organización generalmente, siente repudio a la incertidumbre, a lo nuevo, mientras no se le explique la forma de trabajo con las nuevas herramientas.
 - c. Sistemas de Recompensas: se debe premiar al grupo que apoya al cambio, pues el esfuerzo de cambio es finalmente un trabajo de equipo. Mink (1992) expresaba que el reconocimiento debe basarse en el trabajo bien hecho y los errores cometidos no deben ser castigados sino vistos como una oportunidad para el desarrollo. Por ejemplo, es posible implantar un incentivo a los colaboradores a fin de dirigir sus esfuerzos a la aplicación de las nuevas estrategias.

FIGURA 1. Factores que intervienen en el cambio organizacional

Fuente: Fernández (2002)

- Factores de grupo: afectan a un sector dentro de la organización. Entre ellos, cabe distinguir:
 - a. Liderazgo: el líder asume la responsabilidad por el esfuerzo de cambio y debe actuar como agente transformador. Ante la afirmación de Hersey (1998, p.198), que “las únicas características universales del liderazgo son los seguidores, la distribución del poder, el uso de diferentes formas de poder y los valores del líder”, se deduce que esas características le permitirán llevar la organización al cumplimiento del objetivo del cambio. El líder, como elemento importante de la organización, debe influir en su equipo y generarle expectativas positivas en cuanto al tratamiento de las nuevas estrategias.

- b. Trabajo en equipo: implica la suma de esfuerzos individuales en el desarrollo de proyectos específicos dentro de la organización. Una organización que se encamine hacia la excelencia deberá proveer a su gente de un ambiente que promueva la creatividad, el trabajo en equipo, en fin, de un clima laboral que les haga sentirse a gusto y ofrezca las oportunidades de aprender, mejorar y progresar (Carrión y Machado, 2006). Por ende, la suma de los esfuerzos integradores en un equipo mejorarán la aceptación de una nueva estrategia.
- c. Aprendizaje de grupo: la forma de aplicación de este aprendizaje podría dificultar o facilitar el cambio. Para Dávila (2001), el tipo de aprendizaje incide en el clima organizacional que se maneja durante el proceso de cambio, además es influyente si las personas encargadas de esa transición tienen experiencias previas en este tipo de procesos. Es importante realizar un proceso de enseñanza a los miembros de un equipo quienes sentirán el rigor de un cambio, sobre todo si éste es tecnológico
- d. Proceso de cambio: es la manera cómo el cambio es realizado. En cualquier esfuerzo de cambio debe existir una planificación. Su flexibilidad permite al equipo de trabajo poder incorporar cambios emergentes considerando las variaciones del entorno (Orlikowski y Hoffman, 1997). Comprende una transformación de la visión del mundo, de la forma de hacer las cosas, tomando en consideración los recursos en función de tiempo, dinero, personal, tecnología y apoyo de fuentes externas. Para este proceso, es importante que los esfuerzos para la adaptación de la estrategia estén alineados con los objetivos de la organización.
- e. Organización informal: comprende las relaciones sociales dentro de la organización, que se integran formando un sistema paralelo al sistema formal de la organización. Barnard (1971) ya había afirmado que es la resultante de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal. Estas relaciones pueden convertirse en grupos de

poder y pueden obstaculizar el proceso de cambio. Es importante destacar quienes son los líderes y hacer un trabajo de adaptación de ellos a los intereses de la organización.

- Factores organizacionales: afectan a la organización en su conjunto. A continuación, la descripción de cada uno de ellos:
 - a. Construcción de visión, misión, valores y objetivos: gran parte de los esfuerzos de procesos de cambio inician con la definición de visión, misión, valores y objetivos. Aquellas organizaciones que no distinguen sus metas y objetivos, no pueden priorizar cuáles estrategias utilizar durante el proceso de cambio. A partir de esta construcción, generar una cultura organizativa.
 - b. Cultura organizacional: acumula un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras (Schein, 1984). La cultura, por lo tanto, podría actuar en favor o en contra del cambio organizacional, dependiendo de las actitudes hacia el trabajo y la orientación hacia el logro de objetivos. Aquellas organizaciones con comportamientos difusos de sus colaboradores, no orientados a los objetivos de la organización, tarde o temprano tienden a la involución.
 - c. Asignación de recursos: es necesario considerar los recursos que el cambio requiere. Representa un factor clave entre el éxito y el fracaso de un proyecto de cambio ya que, según Chandler (1991), es importante para la definición de estrategias. Es indispensable establecer la cantidad de recursos tecnológicos, humanos, financieros y de tiempo necesarios para realizar el cambio organizacional. El cambio debe ser analizado y procesado de tal manera que su efectivo sea positivo.
 - d. Fuentes de cambio: pueden ser internas (propuestas por personas, grupos o alta gerencia) o externas, las cuales pueden provocar cambios internos forzosos, para adaptarse a restricciones gubernamentales o de clientes, o bien pueden ser voluntarios, para responder a la competencia, globalización,

modernización tecnológica, entre otros. (Merchán, 2008). Conociendo las fuentes, que bien pudiera ser gubernamental, tecnológico o económico, es mucho más fácil para el equipo aceptar la necesidad de cambio.

Adaptación al cambio

Cualquier organización se ve afectada por factores o fuerzas que ejercen presión, exigen respuesta y motivan el cambio para mantenerse competitivos (Quintero, 2006). Las empresas, en una economía de mercado, enfrentan retos en diferentes entornos:

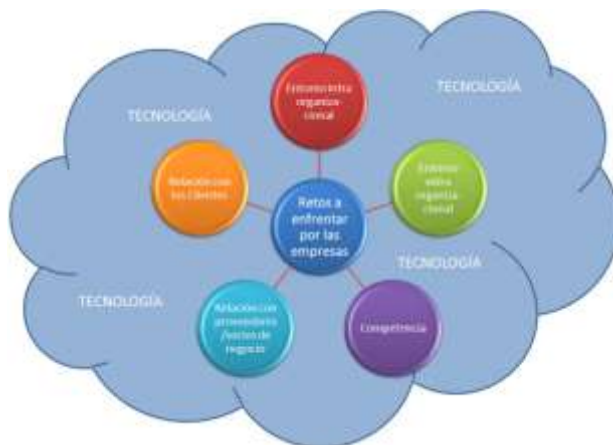
- a. Entorno intra organizacional: los cambios culturales, la creación de nuevos productos y/o servicios, y la adopción de nuevas tecnologías (tales como uso de lectores ópticos, código de barras, automatización de procesos, etc.) como habilitador del modelo de negocio sugieren cambios a los cuales el personal se debe adaptar. Ante esto, los procesos pueden incrementar el nivel de complejidad de las habilidades requeridas por el personal de la empresa.
- b. Entorno extra organizacional: influye de manera destacada en el ambiente organizacional, recreado por el proceso de globalización, los cambios en el modelo de negocios, los avances tecnológicos, los factores económicos exógenos y la convergencia de industrias. Este entorno ejerce procesos de transformaciones que fuerzan a las empresas a sobrevivir utilizando las herramientas adecuadas.
- c. La competencia: las organizaciones empresariales generan presiones por su necesidad de dar respuestas en menor tiempo a sus clientes. Para ello, se valen del uso de las TIC, precios más agresivos, incremento de su participación en el mercado, procesos de fusiones y adquisiciones, y reducción de costos creando un ambiente donde se debe lograr mantenerse o aumentar su presencia en el mercado.
- d. Relación con proveedores/socios de negocio: el uso de las redes sociales, y en general de Internet ha permitido tener presencia global a empresas que tradicionalmente tenían presencia local. Su

integración con el modelo de negocio de proveedores y socios, reducción en los tiempos de entrega y la calidad de los productos han generado una fuerte presión para iniciar el cambio.

- e. Relación con los clientes: la complejidad del mercado actual basado en la madurez, el crecimiento de la población de clientes y la rapidez en los tiempos de respuesta, gracias a las TIC, impulsan de forma violenta los procesos de transformación.

En términos generales, es importante resaltar que las nuevas tecnologías pueden habilitar el enfoque de transformación, considerando las diversas presiones existentes basadas, no sólo en los procesos de negocio, sino también en la forma cómo se crean y se comercializan los productos y servicios, junto con la estructura y las metas de la empresa. Gráficamente, estos factores se observan en la Figura 2.

FIGURA 2. Factores que intervienen en el cambio organizacional



Fuente: Quintero (2006)

Factores Humanos y Tecnológicos

Como se aprecia en lo citado anteriormente, el elemento humano tiene peso importante en los negocios. Aunado a esto, el factor tecnológico es el aspecto más cambiante que cualquier otro en el medio de los negocios, siendo fuente de extraordinarias oportunidades e igualmente fuente de serios problemas. Drucker (2002) anticipaba en cuanto al tema que se originaba una revolución informática, desde los primeros computadores a mediados del siglo pasado hasta hoy. Más que una revolución informática, lo que se ha presentado en la actualidad es una Revolución del Conocimiento, donde la clave no es la electrónica sino la ciencia cognitiva. Esto se ha incrementado con el auge de las redes sociales (Sarell, 2013). Para mantener el ejercicio del liderazgo en la economía y la tecnología, se involucra a los trabajadores del conocimiento, la aceptación social de sus valores y su postura ante el cambio. En estas condiciones, las empresas se manejan entre diversidad de opciones respondiendo con estrategias de fusiones, adquisiciones, colaboraciones, outsourcing, entre otras,

La Resistencia al cambio

La resistencia al cambio es un síntoma absolutamente natural (Ruiz Ordóñez, Guzmán Obando y De La Rosa, 2008). Ahora bien, ¿cuáles son los motivos que pueden ocasionarla? En cuanto a las resistencias personales, el problema primordial reside en las sensaciones de pérdida e incertidumbre ante la presentación de una nueva tecnología y la aplicación de una herramienta tecnológica donde se espera un resultado óptimo. Estas herramientas tecnológicas se caracterizan por ser programas y aplicaciones (software) que pueden ser utilizadas en diversas funciones a fin de suplir una necesidad en el área informática. Con respecto a las resistencias organizacionales, hay que atender a la tradición existente y la afectación de recursos tecnológicos. Los motivos de esta resistencia al cambio se pueden encuadrar dentro de las áreas de conocimiento, desarrollo de habilidades y motivación, que se resumen en la Figura 3.

En primer lugar, en la base de la pirámide, las personas que no conocen lo suficiente a la tecnología, tienden a ofrecer resistencia al cambio, demorándolo por la falta de comunicación sobre la tecnología y una visión demasiado parcializada del cambio tecnológico.

FIGURA 3. La Resistencia al cambio

Fuente: Adaptación de Quintero (2006)

En segundo lugar, las personas también pueden ofrecer cierta resistencia porque perciben que no pueden cambiar la forma como pueden aplicar la tecnología, no saben cómo hacer lo que deben hacer o no tienen las habilidades requeridas. Algunos factores que contribuyen son: el tipo de cultura organizacional que castiga excesivamente el error cometido al implantar la tecnología, la falta de capacidad individual de aceptar la tecnología, la percepción de la falta de habilidades y recursos, ya sea en medios económicos o humanos.

Por último, si la persona conocen la tecnología a aplicar y la manera cómo debe encarar el cambio, empieza a tener mucha importancia la voluntad de cambio. En algunos casos, el cambio despierta sentimientos negativos en las personas y éstas sencillamente no quieren cambiar; ya que consideran que no les conviene moverse fuera de su zona de comodidad. Normalmente, estas reacciones tienen su origen en sentimientos como: el desacuerdo con las razones del cambio, el temor por falta de confianza en sus resultados de la aplicación de la tecnología y la necesidad de trabajar

más, conservando la tecnología actual. Una de las maneras para encarar esta traba es a través del ejercicio de un buen liderazgo (Sarell, 2013). Previamente a la definición de esta idea, Senge y Kaeufer (2000) identificaban 10 fuerzas que impiden el cambio, las cuales pueden ser observadas en la Figura 4.

- a. Tiempo: la gente se encuentra atrapada en el quehacer diario y no tienen tiempo para comprometerse con el cambio tecnológico;
- b. Ayuda: el desarrollo de nuevas capacidades de aprendizaje de nuevas tecnologías toma tiempo, persistencia y entrenamiento de parte de gente experimentada;
- c. Relevancia: las iniciativas de cambio no son relevantes a los gerentes, cuando éstos no ven la relevancia para sus propias metas. Estos deben ser asumidos principalmente por el personal base;
- d. Hacer lo que se predica: todo cambio significa riesgos, y mucha gente se compromete sólo si tiene la confianza de que se evitará el cambio, de que se saldrá de su zona de comodidad para aprender nuevas tecnologías;
- e. Miedo y ansiedad: ansiedad y temor de cometer errores, mostrar ignorancia o dañar a otros, no manejar las herramientas tecnológicas tal como debe hacerse;
- f. Medida: algunos esperan ver los resultados de los negocios mejorados inmediatamente, bajo un nuevo formato. Las formas tradicionales para medir el desempeño podrían no funcionar para las nuevas maneras de aplicar las herramientas tecnológicas;
- g. Verdaderos creyentes: a menudo los miembros de los equipos involucrados en la aplicación de una nueva tecnología innovadora, se dividen en creyentes, quienes apoyan a la aplicación, y los que no;
- h. Gobierno: los grupos innovadores se encuentran que pueden tomar decisiones por su cuenta, cruzan los límites, expandiendo sus actividades y afectando a los otros. Ante estas pautas tecnológicas, el gobierno debe asumir el control del cambio;
- i. Difusión: el mayor reto para la difusión es social, y no técnico, ya que la tecnología de la información y la comunicación profesa la

- inmediatez de la noticia, y unas de sus banderas la representa las redes sociales; y,
- j. Estrategia y propósito: esto requiere repensar el proceso de la estrategia tecnológica.

FIGURA 4. Fuerzas que impiden el cambio



Fuente: Adaptación de Senge y Kraufer (2000)

Una estructura para facilitar procesos de cambio, desde el aspecto tecnológico

La estructura básica que debe tenerse en cuenta para facilitar los procesos de cambio parte de la ejecución de las siguientes acciones claves:

- a. Comunicar la necesidad de cambio de la estructura tecnológica, haciendo referencia a la organización y ordenación de las partes tecnológicas (hardware y software) diseñada para el manejo de la información en una organización;
- b. Obtener una visión compartida de las herramientas tecnológicas;
- c. Generar el compromiso del nivel gerencial de la organización con respecto al uso de herramientas tecnológicas;
- d. Facilitar la participación del personal, ofreciendo las herramientas adecuadas;
- e. Pensar sobre la organización en forma integrada técnicamente; y,
- f. Medir el desempeño de las nuevas tecnologías, siendo este desempeño definido como el trabajo de las TIC a fin de mejorar los procesos, minimizar los riesgos y optimizar el tratamiento de la información de una organización.

Conclusiones

Las principales reflexiones obtenidas a partir de la realización de esta investigación es en relación al personal tal como dice Fernández (2002), cuando se trata con el personal, se deben implementar estrategias particulares para que la resistencia al cambio sea minimizada. Se debe comunicar cual es la necesidad del cambio en la estructura tecnológica. La resistencia al cambio es un elemento natural, tal como mencionan Ruiz Ordoñez (2008).

No obstante, la comunicación no es el único factor de minimización: el liderazgo es otro eslabón importante. Generar el compromiso de liderazgo, del nivel gerencial, con respecto al uso de la tecnología es trascendental. Drucker (2002) ya proponía una revolución informática desde décadas anteriores, pero en investigaciones anteriores, este autor se inclinaba a que el ejercicio de un buen liderazgo podía generar confianza en los colaboradores de la organización..

Senge y Kaeufer (2000) planteaban que el gobierno, la estrategia y el propósito también cercan cualquier estrategia de cambio en la organización. Si se enfrentan las diversas presiones existentes, basadas en las necesidades de las organizaciones, la participación del personal facilita el cambio organizacional. En cualquier proceso de transformación, la involucración de los afectados es un factor que sosiega la resistencia al cambio. En acuerdo con Quintero (2006), pensar sobre la organización de forma integrada, de acuerdo con la teoría de sistemas, y no como islas desarticuladas, induce a una idea de equipo que facilita la aceptación de las nuevas tecnologías.

Como cierre, de acuerdo con la disposición de nuevas TIC no garantiza un buen uso de la información en la organización. No obstante, si se cuenta con un buen liderazgo, el factor humano de los colaboradores de la organización cede ante la ejecución de la estrategia tecnológica en el cambio organizacional, emulando lo citado por Hersey (1998). De esta manera, el factor humano, que interviene en la implementación de estrategias tecnológicas en el cambio de una organización empresarial, si no es tratado de manera correcta, puede incrementar la resistencia al cambio y minimizar el éxito del mismo.

Referencias bibliográficas

- Adame S., C. (2000). Nuevas formas de diseño de organizaciones: Las propuestas de Handy, Nonaka y Takeuchi y Galbraith. X Congreso ACEDE. *Integración económica, competitividad y entorno institucional de la empresa*. Disponible en: <http://www.acede.f2i.org> (Consulta: octubre 31, 2015).
- Albornoz, M. y Martínez, E. (1998). *Indicadores de ciencia y tecnología: estado del arte y perspectivas*. Caracas: Nueva Sociedad.
- Barnard, C. I. (1971). *As funcoes do executive*. Sao Paulo: Atlas.
- Barringer, B. y Harrinson, J. (2000). Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*. U.S.A. 26 (3), 367-403.

- Borgatti, S. y P. Foster. (2003). The network paradigm in organizational research: review and typology. *Journal of Management*, 29(6), 991-1013.
- Camargo, F. (2006). *Factores determinantes del éxito de las alianzas estratégicas. III Jornada de Pre-Comunicaciones a Congresos de Economía y Administración de Empresas*. Universitat Autònoma de Barcelona. [Documento en línea] Disponible en: selene.uab.es/depeconomiaempresa/Jornadas/Papers/2006/Camargo.pdf (Consulta: noviembre, 14, 2015).
- Carrión, M. y Machado, F. (2006). *Estudio de los Procesos de Cambios Implementados en Mi Casa Entidad de Ahorro y Préstamo, Sede Principal, Maturín, Estado Monagas, Año 2006*. Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad de Oriente.
- Castells, M. (1997). *La Era de la Información. Economía, Sociedad y Cultura*. Vol.3. Barcelona: Alianza Editorial.
- Chandler, A. D. (1991). *Strategy and Structure*/A.D. Chandler. Cambridge: MIT Press, 1962. Citado por: Kennedy, Carol. *Instant Management: The Best Ideas We Manage*. Nueva York: William Morrow and Company.
- Conner, D. (1992). *Gerenciando a la Velocidad del Cambio*. Estados Unidos: Villard Books. U.S.A.
- Dávila, C. (2001). *Teorías Organizacionales y Administración. Enfoque crítico*. 2ª edición. Bogotá: McGraw Hill.
- Drucker, P. (2002). *La gerencia de la sociedad futura*. Bogotá: Editorial Norma
- Fernández B., J. (2002). *Arquitectura del Cambio Organizacional*. Disponible en: http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?num_art=365 (Consulta: mayo 5, 2013).
- García, C. y Huerta, E. Esfuerzo Tecnológico y Competitividad. ¿Son las Empresas Españolas cada vez más Flexibles?. *Papeles de Economía Española*, nº 81, 1999, p.34-48.

- Hersey, P. (1998). *Administración del Comportamiento Organizacional*. 7ª edición. Ciudad de México: Prentice Hall.
- Kast, E. F. y Rosenzweig, E. J. (1992). *Administración en las Organizaciones*. 4ª edición. Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Merchán F., M. (2008). *Análisis del Cambio Organizacional y la Función Financiera. Estudio de caso: Empresa Venequip, S.A. (Período 1998 – 2006)*. Trabajo presentado como requisito parcial para optar al grado de Especialista en Gerencia, Mención Financiera, de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”.
- Mink, O. (1992). Creating New Organizational Paradigms for Change. *International Journal of Quality and Reliability Management*. 9 (3), 21-23.
- Orlikowski, W. y Hoffman, D. (1997). “Un Modelo Improvisado para la Gerencia del Cambio: El Caso de Groupware Technologies”. Estados Unidos: *Sloan Management Review*. 38 (2), 21.
- Quintero, B. (2006). *Las Innovaciones de Las Tecnologías de la Información y la Comunicación como Factores Motivadores del Cambio Organizacional*. Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al grado de Magíster Scientiarum en Gerencia Empresarial, de la Universidad Central de Venezuela.
- Ruiz Ordoñez, R., Guzmán Obando, J. y De La Rosa, J. (2008). *Dirección empresarial asistida cómo alinear estratégicamente su organización*. Barcelona: Visión libros.
- Sarell, J. J. (2013). *Influencia de las Tecnologías de Información y Comunicación en la Definición de un Perfil de Liderazgo Organizacional*. Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al grado de Doctor en Gerencia, de la Universidad Central de Venezuela.
- Schein, E. (1984). “Coming to a New Awareness of Organizational Culture”. Estados Unidos: *Sloan Management Review*. 25, 2.
- Senge, P. y Kaeufer, K. (2000). *Creating Change. Executive Excellence*. Octubre. p.p. 4-5.